

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА



МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ,
ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
ТА ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ
з навчальної дисципліни

«ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»

(для студентів освітнього рівня «бакалавр» спеціальності 073 – Менеджмент)

Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2017

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи та виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни «Психологія управління» (для студентів освітнього рівня «бакалавр» спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Г. Г. Фесенко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 50 с.

Укладач канд. філос. наук, доц. Г. Г. Фесенко

Рецензент д-р філос. наук, проф. І. М. Рассоха

Рекомендовано кафедрою історії та культурології, протокол засідання № 1 від 30 березня 2017 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Методичні рекомендації до проведення практичних занять.....	5
Заняття 1 Психологія управління: концептуальні засади.....	5
Заняття 2 Психічне здоров'я як чинник ефективної діяльності.....	6
Заняття 3 Психологія ділового спілкування.....	10
Заняття 4 Психологія трудового колективу.....	15
Заняття 5 Стили керівництва: соціально-психологічні аспекти.....	17
Заняття 6 Психологія стратегічного управління.....	25
Заняття 7 Психологічні методи в інноваційній діяльності.....	27
Заняття 8 Психологічні методи у мотиваційній діяльності.....	27
Методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи.....	28
Методичні рекомендації до виконання контрольної роботи.....	40

ВСТУП

Сучасний менеджмент ґрунтується на активізації людського потенціалу з урахуванням психологічних особливостей персоналу. Людські ресурси є одним з найважливіших чинків підвищення конкурентоздатності будь-якої організації. Саме тому у професійно-освітній підготовці менеджерів звертається увага на соціально-психологічну підготовку, що передбачає набуття студентами професійно важливих якостей: уміння спілкуватися та керувати людьми (міжособистісне спілкування, комунікація, особистий вплив на людей), володіння методами управління (вміння визначати проблеми, приймати рішення тощо). Зміст навчальної дисципліни «Психологія управління»¹ інтегрує професійно-теоретичні знання та практику сучасних психолого-управлінських концепцій з метою підвищення організаційної ефективності підприємства. Предметом вивчення дисципліни є закономірності психологічних стосунків та поведінки людей в організації.

Робота на семінарських (практичних) заняттях зорієнтована на осмислення психологічних закономірностей управлінської діяльності та опанування системи знань, умінь та навичок щодо вирішення психологічних завдань у процесі професійної діяльності менеджера. Самостійна робота спрямовує студентів на поглиблення, закріплення й творче осмислення психолого-управлінських знань та інструментів впровадження відповідних підходів у професійну діяльність менеджера.

¹ Програма і робоча навчальна програма навчальної дисципліни «Психологія управління» для студентів 5 курсу денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст», «магістр» напряму підготовки 0502 – «Менеджмент», 0504 – «Туризм»)[Електр. ресурс] / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Г. Г. Фесенко. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 36 с. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/12495/>

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичні заняття спрямовані не стільки на емпіричну роботу, а на набуття певної суми знань та вироблення аналітичних навичок використання теоретико-методологічного інструментарію соціогуманітарних знань, що утворюють концептуальний простір психології управління.

Заняття проводиться з використанням таких організаційних форм: круглий стіл диспут, дебати. Звертається увага на специфіку управлінської праці, що вимагає від студентства розвивати власні психосоціальні навички та уміння².

Заняття 1 ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

При підготовці до практичного заняття необхідно опанувати теоретичний матеріал з наступних питань:

1. Місце психології управління в системі сучасного соціогуманітарного знання.
2. Предмет та завдання психології управління.
3. Вихідні принципи психологічного підходу в управлінні.

При цьому слід звернути увагу на такі терміни і поняття: адаптація соціально-психологічна, антропологія філософська, біхевіоризм, гештальтпсихологія, соціологія організацій, філософія організації, соціально-психологічна компетентність.

Аналіз еволюції й специфіки менеджменту здійснюється через визначення характеристик основних концепцій (шкіл) менеджменту та

² Фесенко Г. Г. Виховний процес в системі освітньо-професійної підготовки менеджера [Електр. ресурс] / Г. Г. Фесенко // Сучасні аспекти виховання студентської молоді: Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. – Харків : ХНАМГ, 2009. – С.141–142. Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/31446/1/26.pdf>

культурно-національних особливостей управлінських концепцій.

Пропонуються теми для обговорення:

- психосоціологічні теорії європейського менеджменту;
- теорії та практика психології американського менеджменту;
- психологія управління та практика японського менеджменту;
- психолого-управлінська думка в Україні.

Необхідно визначити специфіку управлінських світоглядних трансформацій, що призвели до конституювання в середині XX століття особливого дослідницького поля, де розмістилася нова дисципліна – психологія управління. Слід також звернути увагу на вихідні принципи психологічного підходу в управлінні.

Заняття 2 ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Опанування запропонованої тематики має орієнтуватися на наступні питання:

1. Психічне здоров'я особистості.

2. Самокерування психічного здоров'я:

а) установка на позитивне мислення;

б) способи психічного захисту по Фрейдю;

в) рівень самоконтролю (інтерналі та екстернали); г) методи психокорекції;

3. Формування стійкості до стресів.

Системний підхід передбачає розуміння людини як складної живої системи, життєдіяльність якої забезпечується не різних, але взаємопов'язаних між собою рівнях функціонування (біологічному, психологічному, соціальному). Саме тому проблему психічного здоров'я менеджера слід розглядати шляхом аналізу основних компонентів психічної структури особистості (сенсорно-перцептивного, емоційно-чуттєвого, рефлексивного та

життєво-вольового), через можливі варіанти самовиявлення у професійній діяльності³.

Особливо цінною для менеджера є гнучка динамічна психіка – система специфічних часових здібностей, рис та властивостей характеру та мотивацій. Пропонується визначити основні складові психічного здоров'я особистості та акцентувати увагу на феномені психічного самоуправління (забезпечується цілеспрямованістю, волею, енергійністю, активністю, адекватною самооцінкою) а само актуалізований особистості⁴.

Слід також звернути увагу на наступні терміни й поняття: адаптаційний синдром, апатія, астенія, аутогіпноз, аутотренінг, виснаження, втома, депресія, доброзичливість, захист психологічний, когнітивна напруженість, напруження, неврози, незадоволеність, проекція, рестрикція, рефлексія, самонавіювання, самооцінка, стрес, стресогенні фактори, толерантність до фрустрації, тривога, фрустрація.

У бізнесі в найбільш вигідних умовах знаходиться той, хто має високий рівень сталості до стресів або володіє спеціальними способами протистояти їм. Темою спеціальної уваги можуть стати гендерні особливості психічного здоров'я⁵. Також пропонується виконати тест, що визначає рівень стресовитривалості людини.

ТЕСТУВАННЯ

Стресодіагностика: чи схильні Ви до стресу?

³ Кайлюк Є. М. Психологія управління [Електр. ресурс] : навч. посібник / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – 2-ге вид. перероб. та доп. – Харків : ХНАМГ, 2012. – С. 35–58. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/24396/1/%D0%9F%D1%83%204.1.12.pdf>.

⁴ Фесенко Г. Г. Самоактуалізована особистість в системі виховання Номо Економікос / Г. Г. Фесенко, Л. М. Жванко, М. В. Яцюк // Сучасні аспекти виховання студентської молоді: матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. [редкол.: О. І. Малєєв (відповід.ред.) та ін.]. – Харків, 7–8 квітня 2011р. – Харків : ХНАМГ, 2011. – С. 194–196.

⁵ Фесенко Г. Г. Психическое здоровье женщины в коммуникативной конструкции пола / Г. Г. Фесенко // Гендер. Екологія. Здоров'я : матеріали міжн. наук.-практ. конф. – Харків, 24–25 квітня 2007. – Харків : ХНМУ, 2007. – С. 134–136.

У бізнесі в найбільш вигідних умовах знаходиться той, хто має високий рівень сталості до стресів або володіє спеціальними способами протистояти їм.

У кожній з шести груп відповідей підкресліть ті, які відповідають Вашому характеру:

1 група

а) у роботі, у стосунках з представниками протилежної статі, у спортивних та азартних іграх Ви не боїтеся конкуренції та проявляєте агресивність;

б) якщо Ви у грі втрачаєте декілька балів і якщо представник протилежної статі не реагує певним чином на Ваші найперші знаки уваги, то Ви «виходите з гри»;

в) Ви уникаєте будь-якої конфронтації.

2 група

а) Ви хочете досягти великого успіху;

б) Ви схильні до «очікування біля моря погоди»;

в) Ви шукаєте будь-який привід, щоб уникати роботи.

3 група

а) Ви схильні працювати швидко, і дуже часто Вам кортить закінчити справу швидше;

б) Ви сподіваєтеся, що хто-небудь буде Вас «підганяти»;

в) коли Ви увечері повертаєтеся додому, то думаєте про те, що сьогодні було на роботі.

4 група

а) Ви розмовляєте надто швидко та голосно. У розмові можете висловлювати надто критичні думки та перебиваєте інших;

б) коли Вам відповідають «ні», Ви реагуєте спокійно;

в) Вам важко висловлювати свої думки.

5 група

а) Вам часто буває нудно;

б) Вам подобається нічого не робити;

в) Ви дієте у відповідності з бажаннями інших людей, а не своїми власними.

6 група

а) для Вас характерним є швидко ходити, їсти, пити;

б) якщо Ви забули щось зробити, Вас це не турбує;

в) Ви стримуєте свої емоції.

ПІДРАХУНОК БАЛІВ

За вибір кожного варіанту «а» – 6 балів, «б» – 4 бали, «в» – 2 бали.

24–36 балів: Ви у найвищій мірі схильні до стресу, у Вас навіть можуть з'явитися симптоми хвороб, що викликані стресом, таких як серцева недостатність, хвороби шлунку. З Вами, скоріш за все, дуже важко спілкуватися. Найголовнішим для Вас має бути оволодіння навичками заспокоєння, цього потребуєте і Ви, й ті, хто оточує Вас.

18–24 балів: Ви людина спокійна і не схильна до стресу. Якщо Ви набрали більше 18 балів, то Вам можна поради́ти бути більш терплячим до оточуючих. Це дозволить Вам досягати більшого.

12–18 балів: Ваша бездіяльність теж може стати причиною Вашого стресу. Ви, скоріш за все, дуже цим дратуєте близьких людей. Побажання – більшої впевненості у собі! Вам належить скласти перелік своїх позитивних якостей і вдосконалювати кожне з них.

Далі розглядаються засоби вирішення проблем на шляху саморозвитку. У підсумку зазначається, що сучасні професійні вимоги до менеджера включають такі розвинуті навички та вміння:

- запобігати стресу, використовувати соціально-припустимі способи його зняття;
- створювати та підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового успіху;
- здійснювати саморегуляцію (підтримувати та відтворювати працездатність, швидко відновлювати фізичні та духовні сили);
- вести здоровий спосіб життя (дозувати навантаження, уникати систематичного перевантаження, розвивати власну стресовитривалість,
- підтримувати позитивний настрій);
- зберігати трудову активність в екстремальних ситуаціях;
- використовувати психотехнології у самопрограмуванні, самоствердженні;
- займатися самоаналізом, використовувати методи адекватної самооцінки,
- самокритику, долати власні недоліки та шкідливі звички.

Заняття 3 ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Підготовка до практичного заняття передбачає вивчення наступних питань:

1. Феномен ділового спілкування і комунікативна компетентність.
2. Спілкування як взаємодія.
3. Спілкування як комунікація.
4. Етапи ділового спілкування.

Терміни й поняття: атракція, взаємодія, емпатія, ідентифікація, інтроекція, перцепція, проекція, рефлексія.

Слід підкреслити необхідну здатність менеджера до діалогу⁶ і безконфліктного спілкування. Тривала готовність до безконфліктного спілкування виявляється та формується через:

1) мотиваційну готовність, що характеризується системою мотивів, які спонукають людину до безконфліктного спілкування. Такими мотивами можуть бути: психологічна установка на спілкування, бажання уникнути протиріч, протистояння усвідомлення значення безконфліктного спілкування для себе і свого партнера, ідеал толерантного спілкування, переконання в необхідності нормальних людських взаєностосунків;

2) загальну професійну готовність до безконфліктного спілкування. Визначається: рівнем знань, вмінь безконфліктно спілкуватись, знаходити спільну мову з людьми; розвитком психічних пізнавальних процесів, які дають правильні уявлення про об'єкт спілкування.

3) емоційно-вольову готовність, яка характеризується здатністю людини регулювати за допомогою вольових зусиль суб'єктивні психічні стани (емоції, афекти, настрої тощо), стримувати себе, переконувати інших.

ТЕСТУВАННЯ

Чи можна вважати Вас толерантною людиною?

Чи прислухаєтеся Ви до думки іншого? Чи ставитеся Ви до нього з повагою? На питання тесту слід відповідати швидко, не замислюючись.

1. Вам здається, що Ви запропонували цікаву ідею, але її не підтримали. Це Вас розчарує?

а) так;

б) ні.

⁶ Фесенко Г. Г. Культура діалогу в українській системі професійної освіти / Г. Г. Фесенко // Українська освіта у світовому часопросторі : матер. II міжн. конгресу. – Київ: Українське агентство інформації та друку «Рада», 2007. – Кн.1. – С. 510 – 511.

2. Ви зустрічаєтеся із друзями, і хтось пропонує почати гру. Що Ви вибираєте?

- а) щоб приймали участь лише ті, хто добре грає;
- б) щоб грали також і ті, хто ще не знає правил.

3. Чи спокійно ви сприймаєте неприємні для Вас новини?

- а) так;
- б) ні.

4. Чи дратують Вас люди, які у суспільних місцях з'являються нетверезими?

- а) якщо не порушують звичайних норм поведінки, мене це зовсім не цікавить;
- б) мені завжди були неприємні люди, які не вміють себе контролювати.

5. Чи можете Ви легко знайти контакт з людьми, які мають відмінні від Вас професію, звичаї, соціальний статус?

- а) мені завжди це важко було зробити;
- б) я не звертаю уваги на такі речі.

6. Як Ви реагуєте на жарт, якщо об'єктом його є Ви?

- а) мені не подобаються ні жарти, ні жартівники;
- б) якщо навіть жарт буде для мене неприємний, я буди намагатися відповісти в такій же манері.

7. Чи погоджуєтеся Ви із думкою, що багато людей «займають не своє місце», «роблять не свою справу»?

- а) так;
- б) ні.

8. Ви приводите у компанію друга, який стає об'єктом загальної уваги. Як Ви на це реагуєте?

- а) мені, чесно кажучи, неприємно, що таким чином я позбавлений уваги;
- б) я лише радію за нього.

9. У гостях Ви зустрічаєте людину похилого віку, яка критикує сучасне молоде покоління, ідеалізує минулі часи. Як Ви на це реагуєте?

- а) знайду привід, щоб піти раніше;
- б) почну сперечатися.

ПІДРАХУНОК БАЛІВ

Запишіть два бали за відповіді: 1б, 2б, 3б, 4а, 5б, 6б, 7б, 8б, 9а.

Від 0 до 4 балів. Ви непримиренна, непоступлива, уперта особа. Виникає враження, що Ви намагаєтеся нав'язати свою думку іншим будь яким чином. Часто підвищуєте голос. З Вашим характером важко підтримувати тривалі стосунки з людьми, які думають по-іншому, і не погоджуються з тим, що Ви говорите і робите.

Від 6 до 12 балів. Ви здатні твердо відстоювати свої переконання. Ви, безумовно, можете вести діалог, змінювати свою думку, якщо для цього є об'єктивні підстави. Здатні іноді на зайву різкість, неповагу до співбесідника. І у такий момент Ви дійсно можете виграти суперечку з людиною, у якої більш слабкий характер. Але чи варто «брати горлом» тоді, коли можна перемогти більш гідно?

Від 14 до 18 балів. Твердість Ваших переконань поєднується із гнучкістю розуму. Ви можете прийняти будь яку ідею, з розумінням ставитеся до парадоксального на перший погляд вчинку, навіть якщо Ви його не схвалюєте. Ви достатньо критично ставитеся до своєї думки і здатні з повагою і тактом по відношенню до співбесідника відмовитися від поглядів, які, як з'ясувалося, помилкові.

Подальший розгляд теми може відбуватися через організацію дискусії, як ефективні міжособистісні комунікації утворюють необхідну платформу для застосування в організаційному менеджменті ІТ⁷, та яким має бути «людський ресурс» у цілому⁸. Також передбачено тренінгову підготовку.

ТРЕНІНГ

Комунікативна психологія

(як покращити спілкування з іншими людьми)

- Визначення механізму міжособистісної комунікації (*feed-back*).
- 2 рівні комунікації (вербальний і невербальний).
- Механізми сприйняття інформації.
- Активна побудова значення (сенсу) почутої інформації.
- Фільтри комунікації у людини.
- Завдання для групи: «Провідник».
- Відносний характер гри слів.
- Закони комунікації.
- Графічне зображення втрати інформації.
- Використання активного вислуховування при комунікації.
- Використання переформулювання при комунікації.

Шляхом тренінгової роботи майбутні менеджери набувають наступних умінь:

- забезпечувати участь працівників усіх рівнів у прийнятті рішень;
- будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією та

⁷ Фесенко Т. Г. «E-government Program» в Украине: управление человеческим фактором в архитектуре преобразований [Електр. ресурс] / Т. Г. Фесенко, Г. Г. Фесенко // Управління проектами стан та перспективи: матеріали 7-ї Міжн. наук.-практ. конф. – Миколаїв: НУК, 2011. – С. 331 – 33. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/39768/1/45-%D0%A4%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>.

⁸ Фесенко Т. Г. Человеческий ресурс в информационных системах менеджмента / Т. Г. Фесенко, Г. Г. Фесенко // Современные информационные технологии в экономике и управлении предприятиями, программами и проектами : матер. VIII Межд. науч.-практ. конф. – Харків : Национальный аэрокосмический ун-т им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», 2010. – С. 43–44.

зворотного зв'язку; створювати системи міжособистісних комунікацій, що відповідають кризовим ситуаціям, долати опір підлеглих у кризових ситуаціях;

- залежно від ситуації обирати найбільш відповідні інформаційні засоби та канали комунікації;

- ефективно використовувати невербальні засоби спілкування.

Заняття 4 ПСИХОЛОГІЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

Питання, які запропоновані для організації колективної дискусії:

1. Соціально-економічні особливості трудового колективу.

2. Потенціал групи.

3. Роль керівника у формуванні колективу.

Терміни й поняття: атмосфера соціально-психологічна, відособлення, референтна група, групова динаміка, груповий тиск, згуртованість колективу, клімат соціально-психологічний, конформізм, неформальна група, ситуативний лідер, соціально-психологічна адаптація, сумісність психологічна, референтна група.

Необхідно показати можливі варіанти залежності ефективної роботи трудового колективу від соціально-психологічного клімату як сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи. Далі визначаються характеристики «команди»⁹.

ТРЕНІНГ

Як ефективно здійснювати менеджмент своєї команди

- Визначення показників ефективності.
- Засоби покращення показників.
- Умови для успішної роботи в складі групи.

⁹ Фесенко Т. Г. Формування команди управління проектами із використанням моделі «competence work»: пошук теоретичних орієнтирів / Т. Г. Фесенко, Г. Г. Фесенко // Вісник Львівського державного інституту новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола. 2009. – № 5 «Актуальні проблеми ринкової економіки». – Львів : ЛДІНТУ, 2009. – С. 306–311.

- Методика вирішення проблеми у складі групи.
- «Ідеальний» трудовий колектив (команда).
- Тест «Яким є ваш досвід менеджера?».
- Визначення ролі менеджера у формуванні колективу.
- Тест «Козирі та пастки Вашої особистості».
- Типологія стилів менеджменту.
- Чи вважаєте Ви себе партисипативним менеджером?
- Особиста робота у напрямку досягнення прогресу.

Шляхом тренінгової роботи майбутні менеджери набувають наступних умінь:

1. Розробляти психосоціологічні заходи щодо підвищення продуктивності праці.
2. Визначити потреби працівників, використовуючи індивідуальний підхід, розробляти і впроваджувати комплексні мотиваційні заходи.
3. Створювати належні психологічні умови для трудової самореалізації співробітників.
4. Використовувати індивідуальний підхід, добирати та застосовувати різні стимули в їх взаємозв'язку.

Розглядаючи психологію трудового колективу, слід звернути увагу на те, що на характер соціально-психологічного клімату впливає рівень групового розвитку.

Доречним також буде і пояснення відмінності понять «соціально-психологічний клімат» від «соціально-психологічна атмосфера». Також слід звернути увагу на феномен психологічної сумісності – взаємне сприйняття партнерів при спілкуванні та спільній діяльності, яка заснована на оптимальному сполученні (подібності чи взаємодоповнюваності) ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб, характерів, темпераментів, темпу й ритму психофізіологічних реакцій та інших значимих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик.

Далі студентам пропонується виконати психодіагностичний тест.

Самооцінка участі у роботі групи

Дайте оцінку, наскільки справедливі наведені нижче твердження щодо Вас (ніколи; рідко; іноді; часто; завжди), і поставте в необхідній клітинці позначку

Моя поведінка в групі	Це трапляється				
	ніколи	рідко	іноді	часто	завжди
Я дуже уважний під час роботи групи, повністю зосереджений на роботі					
Я здатний просити про підтримку, коли її потребую					
Якщо комусь з учасників потрібна підтримка, я здатний її надати					
Я здатний висловлювати свою думку і відстоювати її, навіть якщо вона суперечить думці групи і ведучого					
Я уникаю довгих розповідей					
Я запитую, якщо мені щось незрозуміло					
Я виконую правила роботи в групі					
Я міркую про те, чого хочу домогтися, працюючи в групі					
Я здатний на відвертість у групі					
Я не піддаюся тиску групи на мене чи інших учасників і роблю те, що вважаю за потрібне					
Я довіряю членам групи					
Я хочу змінитися і вірю, що це можливо					
Я думаю, що члени групи довіряють мені					
Я активний учасник роботи в групі, а не пасивний спостерігач					
Я відкрито виявляю свої почуття і реакції на те, що відбувається в групі					
Я думаю, що розумію психологічний зміст того, що відбувається в групі, а не тільки слова, які вимовляються					

У цілому практичне заняття спрямоване на розвиток навичок:

- вміти розрізняти неформальну структуру трудового колективу;
- проводити колективні заходи для демонстрації нових можливостей вирішення проблем, що відкриваються у спільній роботі;
- здійснювати якісний підбір персоналу;
- вміти будувати ефективні міжособистісні стосунки з персоналом.

Заняття 5 СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА : СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

При підготовці до практичного заняття необхідно опанувати теоретичний матеріал з наступних питань:

1. Сутність поняття стилю керівництва.
2. Типологія стилів керівництва.
3. Деструктивна й термінаторна поведінка керівника.
4. Особистісна схильність до стилю керівництва.
5. Гендерна типізація стилів керівництва.

Терміни і поняття: авторитарність, влада, лідерство, партисипативність, принцип «делегування повноважень».

Поняття «стиль керівництва» відображає сталі характеристики поведінки менеджера, тому постійно змінювати стилі неможливо з психологічних причин. Особистісна схильність до авторитарного, демократичного чи ліберальної форми поведінки залежить в значній мірі від темпераменту, що в свою чергу обумовлений типом нервової системи.

Разом з тим корегувати стиль керівництва необхідно. Менеджер буде мати більше гарантій, якщо використає достатній арсенал демократичних способів впливу на підлеглих. Зазначається, що для сучасної «людини економічної» (Homo economic) важливо бути готовим працювати в умовах партисипативних управлінських систем¹⁰. З метою кращого розуміння власної схильності до стилю керівництва, пропонується провести наступну тестову психодіагностику.

Визначення стилю керівництва

Запропоноване дослідження допомагає краще розібратись у власному

¹⁰ Фесенко Г. Г. «Homo economic» в современном городе [Электр. ресурс] // Коммунальное хозяйство городов. Сер. : Экономические науки. Вып. 37. / Г. Г. Фесенко. – Київ, 2002. – С. 234–238. – Режим доступа: http://eprints.kname.edu.ua/4296/1/234-238_%D0%A4%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf

стилі керівництва та його впливі на оточуючих. У запропонованих твердженнях позначте те, яке найбільше Вам імпонує.

1 група тверджень.

- а) Я докладаю всіх зусиль, щоб утриматись на плаву.
- б) Я рідко буваю лідером, але часто надаю посильну допомогу.
- в) Я вмію «завести» себе та інших.
- г) Я підтримую стабільний темп роботи.
- д) Я докладаю багато зусиль, і оточуючі приєднуються до мене.

2 група тверджень.

- а) Моє почуття гумору, безперечно, справляє на інших враження.
- б) Я використовую своє почуття гумору для підтримки добрих взаємовідносин або в напруженій ситуації, коли треба відволікти загальну увагу від проблеми.
- в) Мій гумор боляче вражає.
- г) Мій гумор рекламує мене чи моє становище.
- д) Мій гумор рятує мене навіть у найскрутніших ситуаціях.

3 група тверджень.

- а) Я переважно займаю нейтральну позицію, і мене важко розхвилювати.
- б) В напружених ситуаціях я реакую м'яко і по-дружньому.
- в) Якщо справи посуваються не належним чином, я захищаюсь або чиню опір продуманими аргументами.
- г) У критичній ситуації я вагаюсь, як себе повести, щоб уникнути тиску.
- д) Коли я знервований, то стримую себе, але мій неспокій помітний.

4 група тверджень.

- а) Коли виникає конфлікт, я тримаюсь осторонь.
- б) Я намагаюсь не допускати конфліктів, але якщо вони все-таки трапляються, я прагну згуртувати та заспокоїти людей.

в) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь припинити його або використати на свою користь.

г) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь бути справедливим, але твердимі віднайти компроміс.

д) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь встановити причини і віднайти його приховані виміри.

5 група тверджень.

а) Я погоджуюся з ідеями, думками та сприйняттями інших, щоб не переходити на чийсь конкретний бік.

б) Я швидше приймаю думки та ідеї інших, аніж запропоную свої власні.

в) Я наполягаю на своїх ідеях та пропозиціях, навіть якщо це вражає інших.

г) Якщо чийсь погляди і пропозиції не співпадають з моїми, я пропоную компроміс.

д) Я вислуховую ідеї інших, навіть якщо вони прямо опозиційні до моїх, і хоч мої переконання тверді, я можу обговорювати чужі ідеї, мимохідь змінюючи свої власні.

6 група тверджень.

а) Я приймаю рішення інших.

б) Я високо оцінюю і намагаюсь підтримувати добрі відносини.

в) Я високо оцінюю продумані рішення.

г) Я шукаю реальні, хоч і непопулярні, рішення.

д) Я високо оцінюю творчі рішення, які забезпечують розуміння та згоду.

Запишіть свої результати в таблицю:

а	б	в	г	д

Найбільша кількість балів вказує на Ваш переважаючий стиль керівництва. Рівна кількість балів у двох чи більше колонках – показник того, що Ви керуєтесь тим чи іншим стилем залежно від обставин.

ЯК ІНТЕРПРЕТУВАТИ ВАШІ БАЛИ

Тест ґрунтується на дослідженнях А. Блейка та Б. Моултона, які розробили «Сітку управління». Менеджмент (управління) – це процес поширення організаційних завдань між членами робочої команди. Існує два зовнішньо полярних напрямки ефективного управління: ставлення до людей; ставлення до виконання завдань.

Це дослідження розглядає 5 управлінських стилів:

Стиль а

Ставлення до людей та до виконання поставлених завдань знаходяться однаково на низькому рівні. Менеджери з подібним стилем управління переважно зрікаються своїх прямих обов'язків або їх уникають. Вони приймають рішення інших та уникають самовизначення на чийсь користь. Вони займають нейтральну позицію та стоять осторонь у конфліктних ситуаціях, тому рідко налаштовані на конфронтацію.

Їхній гумор часто є недоречним; вони докладають рівно стільки зусиль, скільки потрібно, щоб втриматись на роботі. Мотивуються інстинктом самозбереження. Такі менеджери мінімально контактують з оточуючими. Вони виконують функцію інформаторів. Будь-яку напругу вони намагаються якнайшвидше мінімізувати. Люди не люблять працювати з ними, бо з ними ніколи не асоціюється творчість та підтримка.

Стиль б

Ставлення до виконання намічених завдань незадовільне, а відносини з людьми оцінюються досить високо. Такі менеджери вірять, що якщо люди щасливі, робота якимось чином буде виконана сама собою. Вони надають

великого значення добрим взаємовідносинам з оточуючими і досить часто поступаються своїми інтересами, приймаючи точки зору інших. Менеджери намагаються уникати конфліктів або, якщо вони все-таки мають місце, вгамовувати емоції оточуючих. Вони спілкуються з іншими досить тепло та дружньо. Їхнє почуття гумору переважно використовується, щоб відволікти загальну увагу від серйозних проблем. Вони рідко задають тон у роботі, але ніколи не відмовлять у наданні цінної допомоги.

Темп роботи буде зручним для Вас, якщо Ви працюєте з такого типу менеджером. Люди заохочуються, а не «накручуються». Працівникам слід працювати просто для того, щоб не дратувати керівництво, і вести себе так, щоб здобути прихильність адміністрації. Хороша дружна команда – це повсякчасна гармонія та найкращий механізм успішної роботи. Цей стиль дуже часто порівнюють із стилем, звичним для управління сільським клубом – велика підтримка, але мало вимог та заохочення до роботи.

Стиль в

Вимогливе ставлення до роботи переважає над уважним ставленням до підлеглих. Такі менеджери автократичні та майстри в плані розподілу завдань. Вони високо цінують добре продумані рішення. В своїх переконаннях непохитні, що часто може вразити оточуючих. Вони намагаються відвернути конфлікт і тим самим ще більше утвердити свої позиції. Якщо це їм не вдається, вони захищаються, наполягають на своєму, сперечаються. Їхній гумор дуже часто недоречний і межує з сарказмом, що «накручує» їх самих та оточуючих.

Люди трактуються ними як гвинтики великої машини. Їхня філософія така: «Досягай результату або ти вибуваєш з гри». Відносини з іншими мінімізовані вкрай, а якщо і трапляються, то з метою вправлення влади та покори. Конфлікти придушуються, і метою цього стає ще один бал на свою користь.

Через певний час реакція на такий стиль управління буде супротив автократії, страх перед подібним управлінням і нестача повноважень. Багато

вимог, але повна відсутність підтримки чи заохочення індивідуальності.

Стиль г

Тут ставлення до роботи та до персоналу досить врівноважене та прийнятне. Вони дбайливо збалансовані. Більшість менеджерів послуговуються власне цим стилем. Вони шукають вигідні, можливо, не завжди досконалі рішення. Вони займають центральну позицію і намагаються прийти до прийнятних для всіх рішень. В екстремальних умовах вони, щоправда, вагаються, чію сторону прийняти. Вони використовують своє почуття гумору, щоб набити собі ціну, а також прагнуть стабільності. Спілкування приємне в їхній присутності. Люди працюватимуть, якщо Ви скажете, що це є необхідним. Превалює компроміс. Формально працює інформаційна система, щоб люди знали, що від них вимагається.

Стиль д

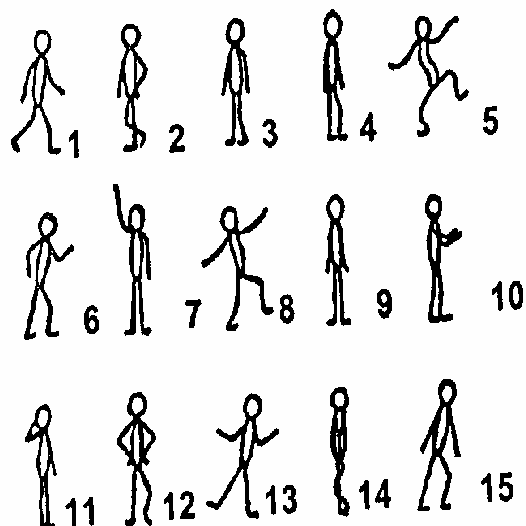
Ставлення менеджера до виконання організаційних завдань, як і до працівників – на високому рівні. Такі менеджери надають значної уваги сміливим та творчим рішенням, що забезпечують порозуміння та згоду. Вони гарні слухачі; здатні сприймати ідеї, дещо відмінні від власних. Вони мають тверді переконання, але здатні прислухатись до інших і, можливо, прийняти їх. Вони завжди насторожі конфлікту, а коли ж він виникає, вони намагаються встановити справжні його причини і передумови, а також долати його приховані «риффи». Вони стежать за своїм емоційним станом, вміють надихати інших.

Основою цього стилю є творча та продуктивна праця. Людям легко самовдосконалюватись у таких умовах. Відповідальні працівники запрошуються до співпраці. Особисті якості переплітаються з організаційними вимогами. Людські відносини ґрунтуються на взаємодовірі та спільній роботі. Такі менеджери не просто гарні керівники – вони лідери.

Далі розглядається феномен лідерства як процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням та діяльністю членів

колективу, який здійснюється лідером як суб'єктом спонтанно сформованих групових норм і очікувань.

Чи можете Ви створити власну команду?



Щоб відповісти на це питання, погляньте на малюнок, на якому зображено 15 «осіб» – кожна у своїй особливій позі. Хто з них здається Вам симпатичною, а хто – ні?

Щоб визначити своє ставлення до них, Ви можете користуватися такими оцінками:

- а) дуже симпатичний;*
- б) симпатичний;*
- в) байдужий;*
- г) не дуже симпатичний;*
- д) дуже симпатичний.*

Після оцінки кожної з 15 фігурок на малюнку підрахуйте кількість балів, використовуючи для цього таблицю:

№ фігури	а	б	в	г	д
1	4	5	6	7	8
2	14	15	16	17	18
3	10	11	12	13	14
4	7	8	9	10	11
5	2	3	4	5	6
6	5	6	7	8	9
7	12	13	14	15	16
8	3	4	5	6	7
9	8	9	10	11	12
10	13	14	15	16	17
11	11	12	13	14	15
12	15	16	17	18	19
13	1	2	3	4	5
14	9	10	11	12	13
15	6	7	8	9	10

Якщо Ви набрали:

120–130 балів: це може свідчити про те, що Ви не переносите примушування та різні обов'язки й тому намагаєтеся не допускати, щоб Вам що-небудь наказували. Але там, де стосунки будуються на добровільності, Ви

готові на все. Ви вмієте йти іншим назустріч, хоча не завжди Вам цього хочеться, оскільки головним завжди вважаєте власну незалежність. Якщо б Ви були здатні триматися більш упевнено і взагалі вірити в себе (а для цього у Вас є всі передумови), то зникли б всі хибні уявлення, що заважають Вам, про якусь перевагу над Вами оточуючих.

131–143 бали: це доводить, що без особливих труднощів та внутрішнього спротиву Ви завжди можете піти назустріч людям, які Вам потрібні або симпатичні. Для Вас характерним є особливе відчуття власної переваги над іншими, що знімає бар'єри у комунікації. Якщо ж хтось Вас намагається заплутати, відповіддю з Вашого боку буде агресивна реакція. Щоправда, потім Ви злі на себе, що Вас змусили поводитися так, як Ви не любите.

144–156 бали: це свідчить, що Ви можете зі всіма знаходити спільну мову і перш за все тому, що у кожному бачите рівноправного партнера. Це не означає, втім, що Ви легко поступаєтеся або потрапляєте під вплив інших. У конфліктах завжди вмієте тверезо оцінити реальну ситуацію та очікуєте від оточуючих того ж.

157–169 балів: таку кількість балів можна оцінити як ознаку того, що у своєму оточенні Ви завжди намагаєтеся дійти до розуміння та визнання. Якщо Ви цього досягаєте, нагородою стає здатність правильно себе поводити навіть у ситуаціях, важких та неприємних для Вас. Ви легко встановлюєте контакт лише з тими людьми, які ретельно маскують своє власне ставлення до Вас. Тоді Ви відчуваєте себе невпевнено і в душі відчували, що краще піти. Ваша позиція диктується перш за все емоціями і тому буде краще, якщо Ви час від часу більше прислухатиметеся до голосу розуму, а не емоцій

170–190 балів: Ви готові зробити все, щоб домовитися із своїм оточенням, навіть ціною конформізму й відмови від власного «Я». Той, хто добре з Вами знайомий, в цілому не може цим користатися собі на користь, а Ви цього й не помітите. Ваша манера стосунків з людьми вимагає від Вас витрачати на ці стосунки більше сил та емоцій, ніж потрібно насправді. Якщо б причини труднощів і невдач у стосунках з оточуючими Ви шукали в їх поведінці та аналізуючи їх інтереси, Вам стало б набагато легше жити.

Заняття 6 ПСИХОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Підготовка до заняття має включати роботу над осмисленням дефініцій термінів і понять: каузальна атрибуція; інсайт, комунікативні стратегії, креативність, мотивація, професійний відбір, теорія ієрархії потреб. Пропонується до обговорення тема організаційного розвитку через розвиток креативних компетенцій¹¹. Також у фокусі уваги може бути питання «гендерної зрілості» організації¹² та гендермейнстрімінгу¹³.

Основний зміст заняття викладається шляхом проведення тренінгу.

ТРЕНІНГ

Як організовувати та ефективно проводити збори, пов'язані з вирішенням проблем

– Констатація проблем, що можуть виникати під час зборів.

¹¹ Фесенко Г. Г. Креативные технологии повышения квалификации специалистов в проактивном управлении программами организационного развития / Г. Г. Фесенко, Т. Г. Фесенко // Управление инновационным образованием: сб. науч. ст.; под. общ. ред. Н. И. Чураковой; В 3-х ч. Ч.1. – Екатеринбург : Урал. гос. пед. ун-т, 2011. – С. 210–219.

¹² Fesenko T. Developing gender maturity models of project and program management system / T. Fesenko, G. Fesenko [Electr. resource] // Eastern-European Journal of Interorise Technologies. – 2017. – Vol. 3 (85). – P. 39 – 45 pp. – Access mode : <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/28031>;

- Fesenko T. Modeling of maturity of gender-oriented project management office / T. Fesenko, A. Shakhov, G. Fesenko [Electr. resource] // Eastern-European Journal of Interorise Technologies. – 2017. – Vol. 5 (89). – P. 30 – 38 pp. – Access mode : <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/110286>.

¹³ Fesenko T. Gender mainstreaming as a factor of project management maturity / T. Fesenko // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 23 (1). – С. 5-10 ; Гонюкова Л. В. Гендермейнстрімінг в організації / Л. В. Гонюкова, Г. Г. Фесенко [Електр. ресурс] // Гендерна політика міст : історія і сучасність : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 6 – 7 жовтня 2015 р. / [редкол. : Н. В. Бібік, Г. Г. Фесенко, З. О. Першай та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – Вип. 5. – С. 40–42. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/43300/1/40-42.pdf>;

- Фесенко Г. Gender Mainstreaming в культурном менеджменте современного города / Г. Фесенко, Т. Фесенко [Электр. ресурс] // «На пути к гендерному равенству: Конвенция ООН о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин»: материалы республиканской конференции / сост. : З. М. Кодар. – Астана, 2013. – С. 155-160. – Режим доступа: <http://eprints.kname.edu.ua/39772/1/76-Fesenko.pdf>.

– Визначення причин основних проблем, з якими стикаються учасники зборів.

– Діаграма причин-наслідків (метод Ішикава).

– Аналіз причин проблем, що виникають під час зборів.

– Складання порядку денного.

– Скликання учасників на збори.

– Організація матеріально-технічного забезпечення приміщення для зборів.

– Вибір засобів проведення зборів в залежності від питань порядку денного.

– Відкриття зборів: «соціалізація» групи учасників і оголошення порядку денного.

– «Фасилітація» та регулювання зборів з метою активізації учасників.

– Часткові узагальнення по кожному пункту порядку денного.

– Заключний висновок зборів.

– Складання протоколу зборів.

– Затвердження протоколу зборів.

– Використання протоколу зборів.

У результаті студенти мають розвинути наступні вміння:

– стимулювати процес генерації раціоналізаторських та новаторських пропозицій окремими працівниками;

– готувати та проводити наради, збори з урахуванням психологічних методик;

– застосовувати різні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критика, осудження;

– поєднувати офіційні повноваження та особистий авторитет, формувати власний гнучкий стиль керівництва;

– володіти методами збирання соціальної інформації (спостереження, аналіз документації, опитування).

Заняття 7 ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Заняття проводиться у формі ділової гри, у якій набуваються психосоціальні навички прийняття рішень в умовах інноваційної діяльності. У якості «інформаційного контенту» пропонується моделювання прийняття рішення щодо оцінки змісту будівельного проекту в умовах девелопменту курортно-рекреаційної території.¹⁴

Також пропонується дискусія навколо питання про застосування інноваційних технологій навчання у муніципальному менеджменті.¹⁵

Заняття 8 ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ У МОТИВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Пропонується дискусія навколо питання про мотивацію на прикладі «мотивації студентства до навчання».¹⁶

¹⁴ Фесенко Т. Г. Моделювання прийняття рішення щодо оцінки змісту будівельного проекту в умовах девелопменту курортно-рекреаційної території [Електр. ресурс] / Т. Г. Фесенко, Г. Г. Фесенко // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2016. – №3 (79). – С. 32–37; – Режим доступу: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57163430100>

¹⁵ Фесенко Г. Г. Інноваційні технології навчання у муніципальному менеджменті // Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління. Матеріали 3-ї Міжн. наук.-практ. конф. / Г. Г. Фесенко – Харків, 2002. – С. 326–329.

¹⁶ Фесенко Г. Г. Формирование мотивации студентов к обучению: психолого-педагогический контекст / Г. Г. Фесенко, И. В. Бурдун, И. В. Рыльцева // Сучасні аспекти виховання студентської молоді: III Всеукр. наук.-практ. конф. – Харків, 7–8 квітня 2011 : тези доповідей / [редкол. : О. І. Малєєв (відповід. ред.) та ін.]. – Харків : ХНАМГ, 2011. – С. 193–194.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Опанування матеріалу дисципліни «Психологія управління», передбачає окрім лекційних, практичних занять, регулярну самостійну у час, вільний від обов’язкових аудиторних занять. Основні види самостійної роботи: вивчення додаткової літератури; підготовка до практичних занять; підготовка до проміжного й підсумкового контролю.

У цілому самостійна робота з навчальної дисципліни «Психологія управління» спрямовується на закріплення практичних навичок і умінь з впровадження методик діагностики психологічного клімату та оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

Таблиця

№	Зміст	Кількіс ть
Модуль 1. Психологія управління.		30
ЗМ 1.1		
Психологія управління в системі організаційного менеджменту		10
1.	Підготовка до практичних занять (3 заняття)	9
2.	Підготовка до тестування за ЗМ1	1
ЗМ 1.2		20
Психологічні аспекти управлінських функцій		
3.	Підготовка до практичних занять (3 заняття)	9
4.	Оформлення письмової роботи «Вплив психологічних чинників на систему управління організації»	11

Тестові завдання

1. Психологія управління – це:

- а) міждисциплінарний науково-практичний напрямок, що розробляє психологічне забезпечення вирішення проблем організацією в умовах ринкової системи господарювання;
- б) інтегративний практичний напрямок, що розробляє психолого-соціологічне забезпечення проблем організацій у сучасних умовах;
- в) міждисциплінарний науковий напрямок, що розробляє універсальне психологічне забезпечення вирішення проблем організацій для будь-якої системи господарювання;
- г) все вище сказане.

2. Психологічний експеримент А. Мейо в компанії «General electric» продемонстрував, що:

- а) при умілому використанні таких психологічних чинників, як колір стін у виробничих цехах, їх освітлення, музичний супровід трудового процесу тощо, можна підвищити продуктивність навіть за умови тимчасового зниження рівня заробітної плати;
- б) досягти успіху організація може завдяки об'єднанню технічної та соціальної складової організації;
- в) на зростання продуктивності праці співробітників суттєвий вплив мають умови праці, тактичне спостереження за їх роботою (у тому числі інтерв'ю);
- г) на зростання продуктивності праці рівень освітлення на робочому місці не впливає.

3. Хто, на Вашу думку, міг бути автором твердження: «Управляти людиною можна виключно за допомогою матеріального стимулювання та

системи ретельного контролю»?

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) Г. Гантт;
- г) М. Фоллет.

4. Психологія управління, як міждисциплінарний напрямок, включає знання з:

- а) натурфілософії;
- б) соціальної психології;
- в) інженерної кібернетики;
- г) філософської антропології;
- д) економічної психології.

5. Елементами трудового потенціалу особистості є:

- а) здоров'я;
- б) освіта;
- в) кваліфікація;
- г) рівень моральності;
- д) творчі здібності.

6. Кому з теоретиків належить модель особистості, як істоти перш за все творчої, здатної формулювати (свідомо чи несвідомо) цілі та способи їх досягнення?

- а) Г. Юнгу;
- б) К. Хорні;
- в) А. Маслоу;
- г) А. Адлеру.

7. До якого типу особистості К.Юнг відносить людину, яка схильна до аналізу інформації, вимоглива до своїх ділових партнерів, намагається приховувати свої емоції:

- а) рефлексуючий;
- б) емоційний;
- в) чуттєвий;
- г) інтуїтивний.

8. Тісний взаємозв'язок етичних і соціально-психологічних аспектів ділового спілкування відображений у фрейдівській концепції:

- а) «Над-Я»;
- б) «Я»;
- в) «Воно».

9. Теорія самоактуалізованої особистості розроблялася:

- а) Г. Юнгом;
- б) К. Хорні;
- в) А. Маслоу;
- г) А. Адлером.

10. Хто з мислителів наголошував, що проблеми розвитку особистості пов'язані не з уродженими сексуальними та агресивними тяжіннями, а з несвідомим почуттям тривоги, пов'язаним з розвитком образу «Я», уявлень про себе?

- а) З. Фрейд;
- б) К. Хорні;
- в) А. Маслоу;
- г) Дж. Келлі.

11. Ефект синергії :

- а) високий рівень співробітництва;
- б) позитивні міжособистісні стосунки;
- в) мінімум конфліктів;
- г) результат такої сумісної діяльності, яка дає колективні результати, що перевищують очікувані результати від дій окремих елементів.

12. Успіх у діяльності залежить від рівня психологічної напруги. Виберіть науково обгрунтоване твердження: «діяльність є найбільш продуктивною за умови:

- а) помірного рівня емоційної напруги;
- б) помірного рівня емоційної напруги;
- в) найбільшої емоційної напруги;

13. Самоменеджмент психічного здоров'я передбачає:

- а) уміння «розшифровувати» свій психічний стан;
- б) удосконалення психічних процесів (пам'яті, уваги);
- в) релаксаційні методики;
- г) ірраціоналізація діяльності.

14. Які психічні процеси є характерними для здорової особистості?

- а) максимальне наближення суб'єктивних образів до відображених об'єктів дійсності;
- б) адекватне самосприйняття;
- в) емоційна сталість;
- г) контроль негативних емоцій;
- д) здатність до логічної обробки інформації.

15. У якій управлінській культурі переважає так званий клановий

тип неформальної організації трудового колективу, де працівник максимально включений у виробничу організацію, існує система по життєвого найму на роботу?

- а) американський менеджмент;
- б) японський менеджмент;
- в) європейський менеджмент;
- г) азійський менеджмент.

16. А. Моріта для вираження політики Sony щодо управління людськими ресурсами використовує образ:

- а) стіна, побудована із цегли;
- б) стіна, побудована із каміння;
- в) бетонна стіна;
- г) вишукана огорожа.

17. Виберіть правильне твердження:

- а) у японців тривалість робочого тижня більше, а трудових конфліктів менше, ніж у робочих США, Великобританії;
- б) у японців тривалість робочого тижня менше, а трудових конфліктів більше, ніж у робочих США, Великобританії;
- в) у японців й американців тривалість робочого тижня, а трудових конфліктів менше у робочих США.

18. Психологічний (як і реальний) розрив між працюючими за наймом в Sony виявляється через різницю у зарплаті вищого керівництва і щойно прийнятого учня:

- а) в 3–4 рази;
- б) в 7–8 разів;
- в) в 10–12 разів.

19. А. Моріта рекомендує: «з метою укріплення робочих стосунків між колегами необхідно майже кожен вечір спілкуватися з молодими управлінцями...» якого рівня?

- а) нижчого;
- б) середнього;
- в) вищого.

20. За А. Моріта, одна з переваг японського менеджменту порівняно із західним:

- а) розуміння філософії компанії;
- б) рівень науково-технічних досягнень;
- в) фінансова стабільність.

21. Якока Лі в компанії «Крайслер» стикнувся з проблемами:

- а) відсутності функціональної взаємодії в компанії;
- б) низького рівня фінансового контролю;
- в) низький моральний працівників компанії.

21. Якока Лі: продуктивність праці японського робітника вище, ніж у американського, оскільки:

- а) поділяються тільки на кваліфікованих та некваліфікованих;
- б) у кожного робітника чіткий набір його обов'язків;
- в) система складних інструкцій та профспілкових правил;
- г) стосунки між робітниками і адміністрацією ґрунтуються на взаємоповазі та співробітництві;
- д) високий рівень дисципліни праці.

22. В компанії Sony внесок робітників оцінюється їх рівнем:

- а) фізичної праці;
- б) творчої діяльності;
- в) корпоративної культури.

23. Згідно стратегії Sony, хто має більшу значимість?

- а) інвестор;
- б) працівник;
- в) і інвестор, і працівник в однаковій мірі.

24. Як в компанії Sony чинять з тими керівниками, у яких чисельними є випадки переходу працівників на іншу роботу?

- а) відправляють у відпустку;
- б) звільняють;
- в) переводять на нижчий рівень управління;
- г) переводять на посади, на яких буде менше підлеглих.

25. Японський менеджмент – це:

- а) диктатура;
- б) дух суперництва;
- в) заробляння коштів на життя у боротьбі;
- г) використання робочих для реалізації бізнес-ідеї;
- д) турбота про те, щоб інвестор отримував гарний прибуток;
- є) пам'ятати про своїх робочих які мають допомагати менеджеру підтримувати життя компанії, та винагороджувати їх роботу.

26. Автомобільний менеджмент, за переконанням Якока Лі, передбачає особливу роботу з:

- а) споживачами;

- б) інженерами;
- в) робітниками заводів;
- г) ділерами.

27. Для наочності Який предмет використав Якока Лі на нараді з метою підвищити наочність сказаного?

- а) помідори;
- б) яйця;
- в) апельсини;
- г) кермо автомобіля.

28. На початку своєї кар'єри Якока Лі пройшов курс стажування, де знайомився з:

- а) виробничими процесами;
- б) адміністративними процесами;
- в) управлінськими процесами.

29. «Ключі» до успішного управління людьми:

- а) система квартальних звітів;
- б) система тижневих звітів;
- в) приймати рішення лише за умови максимально повної інформації – (95%);
- г) приймати рішення лише за умови повноти інформації – 50%;
- д) керуватися при прийнятті рішень інтуїцією;
- є) комунікативні здібності (уміння надихати інших, уміння слухати).

30. Який вид спорту згадується Якока Лі при висвітленні питання про уміння менеджера взаємодіяти з колегами?

- а) баскетбол;
- б) футбол;
- в) регбі;
- г) гольф.

31. Яким терміном А. Маслоу позначав психічно здорових людей, які «...багато знають про свій внутрішній світ, ... впевнені і поважають себе та інших, позбавлені гордовитості, дружелюбні. Такі люди дозволяють собі «висовуватися» і не залежать від того, що про них думають інші. Їм не потрібна чиясь підтримка, їм достатньо самоповаги та внутрішньої впевненості у власній правоті. Їм не потрібні слава, популярність, влада, визнання для них важливішим є – залишатися власне собою»?

- а) самоактуалізована людина;
- б) людина, яка самоорганізується;
- в) людина, яка саморозвивається;
- г) людина відповідальна.

32. Встановіть відповідність між людським чинником і моделлю організаційного менеджменту

А. Працівник розглядається як соціальна істота	1. Менеджер регулює механізм (класифікація, регламентація), встановлює формально-функціональні стосунки, слідкує за справедливою оплатою праці, економічним стимулюванням працівника.
Б. Працівник розглядається як біологічна істота	2. Менеджер надає робітникам широкі можливості для спілкування, приймає рішення у результаті встановлення співробітництва з членами колективу

В. Працівник асоціюється з машиною	3. Менеджер мотивує працівників не лише економічно, а обов'язково організує відпочинок тощо, з повагою до них ставиться, проявляє турботу
Г. Працівник, наділений волею, здатний приймати рішення	4. Менеджер не сам приймає рішення, а мотивує людей до прояву ініціативи

33. Встановіть відповідність між виробничими функціями та вміннями, якими повинен володіти фахівець після вивчення дисципліни «Психологія управління»

Функція	Зміст уміння
1	2
А Мотиваційна	Розробляти психосоціологічні заходи щодо підвищення продуктивності праці. Розробляти та здійснювати психологічні заходи щодо подолання опору інноваціям.
Б Організаційна	Здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень за допомогою принципу зворотного зв'язку. Заохочувати підлеглих до розвитку самоконтролю та самодисципліни.
В Планувальна	Створювати належні психологічні умови для трудової самореалізації співробітників. Сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, заохочувати розвиток новаторських ідей.
Г Контролюча	На базі інформації про можливості підлеглих здійснювати делегування повноважень. Виходячи з групових норм та статусу членів групи, організовувати синергетичне поєднання зусиль членів групи.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота спрямовується на оволодіння менеджерами системи спеціальних знань з психосоціальних підходів у сучасній управлінській парадигмі; психологічних методів ефективного використання людських ресурсів. Контрольні завдання рекомендується виконувати у такій послідовності:

1. Відповіді на два теоретичні запитання (до 12 стор.)
2. Індивідуальне практичне завдання (до 12 стор.)

ЗАВДАННЯ 1

Відповісти на два теоретичних запитання (вибрати варіант відповідно до номера в списку журналу академгрупи)

Варіант № 1

1. Визначте психо-соціальні характеристики керівника, який тяжіє до авторитаризму.
2. Проаналізуйте основні розбіжності в антропологічних поглядах класиків та неокласиків менеджменту.

Варіант № 2

1. Виявіть нові тенденції у антропологічних поглядах мислителів «школи людських взаємостосунків».
2. Визначте основні тенденції у розвитку трудового колективу як команди.

Варіант № 3

1. Поясніть психологічне підґрунтя контролюючої функції менеджера.
2. Дайте оцінку психосоціологічній характеристиці суб'єктів, які

схильні до конфліктів.

Варіант № 4

1. Проаналізуйте, які психологічні методи у мотиваційній діяльності менеджера є найбільш поширеними?
2. Обґрунтуйте психологічні основи організації праці та її безпеки.

Варіант № 5

1. Проаналізуйте особливості управління персоналом на етапах розвитку трудового колективу.
2. Розкрийте сутність психології адміністраторської діяльності (адаптація персоналу до організації; атестація; планування кар'єри).

Варіант № 6

1. Поясніть роль керівника у формуванні колективу.
2. Визначить сутнісні риси управлінської діяльності в екстремальних ситуаціях.

Варіант № 7

1. Визначити, у чому, на Вашу думку, полягає основна складність психології стратегічного управління (постановка проблеми; інноваційна діяльність; тайм-менеджмент)?
2. Проаналізуйте основні засади типології конфліктів.

Варіант № 8

1. Покажіть, в чому Ви вбачаєте існування психологічних бар'єрів нововведенням в організації?
2. Визначіть характерні риси основних стилів поведінки при конфліктах (конкуренція, співробітництво, компроміс, пристосування, ухилення).

Варіант № 9

1. Як впливають конфлікти в особистісно-емоційній сфері на продуктивність праці? Обґрунтуйте свою думку.
2. Охарактеризуйте сутність та стадії згуртованості колективу.

Варіант № 10

1. Покажіть, чим визначається ефект синергії у трудовому колективі.
2. Проаналізуйте психологічні умови успіху на переговорах.

Варіант № 11

1. Проаналізуйте значення міміки та жестикуляції в процесі спілкування?
2. Дайте оцінку механізмам групового впливу.

Варіант № 12

1. Проаналізуйте соціально-психологічні характеристики колективу.
2. Охарактеризуйте способи впливу на поведінку учасників наради.

Варіант № 13

1. Проаналізуйте психологічні аспекти підготовки та проведення нарад і зборів (мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення).
2. Визначіть, які психологічні механізми впливають на технологію переговорного процесу.

Варіант № 14

1. Покажіть, яку роль відіграє зворотний зв'язок у процесі комунікації.
2. Проаналізуйте психічну структуру особистості.

Варіант № 15

1. Визначте психологічні особливості національних систем керівництва.

2. Доведіть, що комунікативна компетентність – основний чинник успішного ділового спілкування.

Варіант № 16

1. Проаналізуйте гендерну типізацію стилів керівництва.
2. Розкрийте сутність феномену взаємозалежності успіху в діяльності від психічного стану особистості.

Варіант № 17

1. Охарактеризуйте класичну типологію стилів керівництва.
2. Охарактеризуйте процес детермінації поведінки особистості в діловому спілкуванні.

Варіант № 18

1. Чи може термінаторний менеджмент бути конструктивним? Обґрунтуйте Вашу думку.
2. Дайте оцінку процесу самоменеджмент психічного здоров'я.

Варіант № 19

1. Які психічні процеси є характерними для здорової особистості? Обґрунтуйте Вашу думку.
2. Визначте характерні риси «управлінської сітки».

Варіант № 20

1. Які форми поведінки є деструктивними? Обґрунтуйте Вашу позицію.
2. Покажіть роль партисіпативності на розвиток демократичного стилю керівництва?

Варіант № 21

1. Охарактеризуйте вимоги до психічного здоров'я менеджера.

2. Визначити принципові відмінності між авторитарним та демократичним стилем керівництва.

Варіант № 22

1. Поясніть, якими чинниками визначається залежність успіху в діяльності від рівня психологічної напруги.
2. Охарактеризуйте перетворюючий стиль жінок-менеджерів.

Завдання № 23

1. Охарактеризуйте позицію теоретиків менеджменту, які довели залежність поведінки робітника від ставлення менеджера до людських ресурсів (теорія X – Y).
2. Проаналізуйте, які критерії психічного здоров'я пов'язані із соціальним середовищем?

Варіант №24

1. Розкрийте можливості трансактного аналізу в діловому спілкуванні.
2. Проаналізуйте модель термінаторної поведінки менеджера в організації.

Варіант № 25

1. Чим характеризується робоча група на відміну від інших соціальних груп? Обґрунтуйте свою відповідь.
2. Визначіть, з чим пов'язані «втрати» при передаванні інформації?

Варіант № 26

1. Покажіть, яку спрямованість має згуртованість колективу у випадку, коли працівники зовнішньо зацікавлені в результатах їх трудової діяльності, а

сфера їх інтересів знаходиться поза роботою.

2. Обґрунтуйте основні засоби соціометричної процедури.

Варіант № 27

1. Дайте оцінку Медіації як новій технології вирішення конфліктів.

2. Опишіть психосоціальні умови, на яких мають формуватися неформальні стосунки між керівником та підлеглими.

Варіант № 28

1. Обґрунтуйте раціональні умови, за яких доречним є складання картографії конфлікту.

2. Покажіть, як змінювався виробничий ідеал протягом XX ст. в теоріях менеджменту.

Варіант № 29

1. Роз'ясніть феномен „оголеної агресії”, знайдіть приклади протилежної позиції в ситуації конфлікту.

2. Проаналізуйте, як співвідносяться управлінська діяльність і психічна структура особистості?

Варіант № 30

1. Охарактеризуйте заходи, що використовуються в рамках програми запобігання конфліктам (або профілактики).

2. Розкрийте проблему інноваційної активності у контексті психосоціології.

ЗАВДАННЯ 2

Виконати практичне завдання «Вплив психологічних чинників на систему управління організації»

Завдання 2 спрямоване на осмислення психологічних закономірностей управлінської роботи та закріплення практичних навичок і умінь з використання методик діагностики психологічного клімату в організації, оптимізації процесу прийняття управлінських рішень тощо. При підготовці до цього заняття необхідно спиратися на конкретні факти із життєдіяльності організації, де студент проходив виробничу практику. Предмет дослідження – психологічні чинники, що впливають на систему управління. Об'єкт дослідження – система управління організацій або їх підрозділи.

При виконанні цього завдання необхідно попередньо опрацювати теоретичний матеріал з досліджуваної проблеми, потім виконати необхідну аналітичну роботу виявленими психосоціальними явищами на підприємстві. Й у підсумку необхідно сформулювати висновки і дати конкретні пропозиції щодо поліпшення системи управління досліджуваного підприємства (організації). Вітається оформлення основних тез роботи у форматі матеріалів для публікації, наприклад, у готельно-ресторанній сфері:

- Фесенко Г. Г. Проектный подход в организации сервисного обслуживания гостинично-ресторанного комплекса / Г. Г. Фесенко, Лю Цзянань [Електр. ресурс] // Сталий розвиток міст. Управління проектами і програмами міського та регіонального розвитку : матер. X Міжн. наук.-практ. конф. – Харків: ХНУМГ, 2014. – С. 63 – 65. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/36356/1/63-65.pdf>.

- Белова Л. С., Фесенко Г. Г. (наук. керівн) Формування готельних послуг, «дружніх до родини, жінки, дитини»: міжнародні практики / Л. С. Белова., Г. Г. Фесенко (наук. керівн) [Електр. ресурс] // Гендерна політика очима української молоді: матеріали підсумкової конференції X Регіонального конкурсу молодих вчених, Харків, 30 листопада 2016 / [за заг. ред.: Н. В. Бібік,

Г.Г. Фесенко]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – С. 282-284. – Режим доступу: http://eprints.kname.edu.ua/44390/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_28-282-284.pdf

- Фесенко Г. Г. Социально-психологический контекст формирования клиентоцентрированного предприятия гостиничной индустрии / Г. Г. Фесенко, И. И. Тур, И. А. Чех // Основные парадигмы педагогики и психологии в XXI веке: Материалы международной научно-практической конференции (г. Харьков, Украина, 11 – 12 ноября 2011 года). – Харьков: Восточноукраинская организация «Центр педагогических исследований», 2011. – С. 61-63.

- Фесенко Г. Г. Проектування робочих місць та ролей менеджерів: пошук адекватних моделей для збалансованого управління тур фірмою [Електр. ресурс] / Г. Г.Фесенко, М. Зінченко, Т. Проскуріна // Устойчивое развитие городов. Управление проектами и программами городского и регионального развития: матер.VIII межд. науч.-практ. конф. – Х.: ХНАГХ, 2010. – С.220 – 222. – Режим доступа: <http://eprints.kname.edu.ua/31757/1/100.pdf>.

Оскільки система управління визначається характером взаємодії суб'єктів в організації, необхідно виявити психологічні явища організації та дослідити:

- професійну поведінку особистостей (особливо керівників);
- соціально-психологічний клімат у робочому колективі;
- психологічний контекст функціональної діяльності менеджера.

Аналіз організаційної поведінки працівника слід здійснювати з використанням за тесту К. Томаса. Методика К. Томаса дає уявлення про схильність індивіда до певної форми поведінки в різноманітних ситуаціях (співпраця, компроміс, конкуренція тощо).

Аналіз психологічних особливостей праці (функціональні психічні стани; якість, надійність та безпека праці), психології лідерства, ціннісних

орієнтацій особистості слід здійснювати за методикою М. Рокіча. Використання цієї методики дозволяє встановити диспозицію ціннісних орієнтацій шляхом ранжування. Виділяються дві групи ціннісних орієнтацій: термінальні (цілі життя) та інструментальні (способи поведінки, що розглядаються людиною як шлях, засіб для досягнення цілей життя). Уявлення про цілі життя членів робочого колективу враховуються під час розробки системи їх мотивації (уточнюються особливості їх професійного спрямування, точніше прогнозується поведінка).

Дослідження соціально-психологічного клімату в робочому колективі можна здійснювати шляхом експрес-діагностики та використання біполярної шкали за методом Ф. Фідлера (метод семантичного диференціалу). Методика Ф. Фідлера має високий рівень надійності, оскільки характер психологічного клімату в колективі визначається на основі середньоарифметичних показників індивідуальних профілів (суджень). Результативні показники досліджень психологічної атмосфери в групі за Ф. Фідлером відображають не лише реальний психологічний стан в колективі, а й дозволяють виявити резерви щодо підвищення рівня співробітництва, взаємопідтримки один одного тощо.

Психологічний аналіз управлінської діяльності передбачає також функціональний вимір. З точки зору взаємостосунків керівника з підлеглими успішне виконання стратегічної функції пов'язується з подоланням таких психологічних проблем: прийняття рішень «одноосібно – колективно»; делегування повноважень; інноваційної тактики, що будується на мотивах психологічного опору людей організаційним нововведенням. Характеристика комунікативної функції вимагає дослідження феномену каузальної атрибуції (переоцінка особистісних факторів і недооцінка ситуаційних, нерівні можливості рольової поведінки тощо).

Зацікавленість особи в результатах та якості праці пов'язана із мотиваційною психологічною структурою. Розглядати психологічні аспекти мотиваційної практики в організації слід відповідно до двофакторної моделі трудової мотивації Ф. Герцберга. Перша група факторів є «зовнішньою» по

відношенню до праці і створює сприятливий або несприятливий психологічний фон в організації - гарантії збереження роботи, соціальний статус, умови праці, стосунки з безпосереднім керівником, особисті схильності працівника, зарплата тощо. Друга група факторів є власне мотиваційною, безпосередньо пов'язаною з процесом праці – трудові успіхи, визнання професійних досягнень, власне процес праці, міра відповідальності, службове та професійне зростання.

Психологічний підхід в управлінні демонструє також важливу роль неформальних стосунків у діяльності організацій. Будь-яка структура неформального характеру проектується на формальну структуру, тобто на систему ділових, офіційних стосунків і тим самим впливає на згуртованість колективу, його продуктивність. Слід описати психологічну структуру неформальних груп. Для діагностики міжособистісних та міжгрупових взаємовідносин використовується соціометрична технологія, що дозволяє виразити внутрішньогрупові взаємовідносини у графічному вигляді. Використання соціометричних методів дає змогу виділити «соціометричні позиції», тобто відносний авторитет членів групи за ознаками симпатії-антипатії, групові підсистеми колективу, на чолі яких можуть бути неформальні лідери.

Конфліктні ситуації аналізуються за таким планом: зміст конфліктної ситуації, обґрунтування її складності і значимості в умовах конкретної організації, описання рішень, які були прийняті для розв'язання конфлікту; аргументація того, чому було прийняте саме таке рішення, а не інше; до яких результатів (позитивних чи негативних) привело таке розв'язання конфлікту; чи можна було б, враховуючи ці результати, вирішити конфліктну ситуацію іншим способом.

Аналіз конфліктних ситуацій дає можливість розв'язувати такі практичні завдання: створити банк конфліктних ситуацій в організації; класифікувати конфліктні ситуації (за рівнем управління, конкретним напрямком професійної діяльності); проаналізувати процес розв'язання конфлікту; виявити об'єктивні (соціально-політичні, економічні) та суб'єктивні (психологічні) чинники, які

впливають на прийняття рішення в ситуації конфлікту; обмінятися досвідом розв'язання конфліктних ситуацій; виробити можливі способи найбільш ефективного розв'язання конфлікту залежно від типу ситуації та індивідуально-психологічних характеристик учасників конфліктів.

У підсумку необхідно зробити висновки і дати конкретні пропозиції щодо поліпшення організаційного стану досліджуваного підприємства. Наприкінці дослідження впливу психологічних факторів на систему управління організації в умовах ринкової системи господарювання слід сформулювати соціально-психологічні рекомендації для ефективного використання людських ресурсів та покращення морального клімату в колективі.

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації
до проведення практичних занять,
організації самостійної роботи та виконання контрольної роботи
з навчальної дисципліни

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

(для студентів освітнього рівня «бакалавр» спеціальності 073 – Менеджмент)

Укладач **ФЕСЕНКО** Галина Григорівна

Відповідальний за випуск *О. Л. Рябченко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *Г. Г. Фесенко*

План 2017, поз. 500 М

Підп. до друку 28.04.2017. Формат 60 × 84/16

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 1,5

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.